

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червне 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «МРІЯ»)

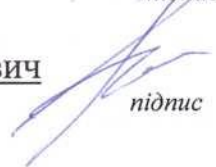
Виконала: Онокова Анна Борисівна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Онокова Анна Борисівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» 04 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Оноковій Анні Борисівні

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення стилю керівництва менеджера (за матеріалами
ТОВ «Мрія»»

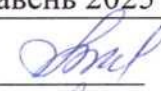
Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити сутність та зміст стилю управління; надати характеристику стилям керівництва; надати загальну характеристику бази дослідження; провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Мрія»; здійснити оцінку персоналу ТОВ «Мрія»; дослідити стиль керівництва менеджера на ТОВ «Мрія»; розробити пропозиції щодо підвищення ефективності стилю керівництва на ТОВ «Мрія»; обґрунтувати запропоновані заходи.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

А.Б. Онокова

Дата отримання завдання «24» 04 2024 р.

РЕФЕРАТ

Онокова А.Б.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА (за матеріалами ТОВ «Мрія»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення стилю керівництва менеджера в забезпеченні ефективного функціонування підприємств.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління підприємством, розробки пропозицій щодо підвищення такої ефективності та оцінки результативності наведених пропозицій на базі ТОВ «Мрія». Розкрито сутність, стилі та методи управління підприємством, визначено сучасні механізми підвищення ефективності управління підприємством.

У роботі запропоновано вдосконалити стилі керівництва менеджера в забезпеченні ефективності діяльності підприємства на основі участі керівництва у спеціалізованих тренінгах та оволодінні сучасними прийомами й методами управління персоналом.

Зроблено висновок, що ТОВ «Мрія» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати для успішного існування товариства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 39 сторінок, 11 таблиць, 6 рисунка, список використаних джерел із 30 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, стилі керівництва, система менеджменту.

ANNOTATION
Onokova A.B.
THE MANAGER'S LEADERSHIP STYLE IMPROVING
(based on the materials of "Mriya" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the manager's management style in ensuring the effective functioning of enterprises has been studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The paper considers the theoretical foundations of enterprise management, develops proposals for increasing such efficiency and assesses the effectiveness of the above proposals on the basis of "Mriya" LLC.

The essence, styles and methods of enterprise management are revealed, and modern mechanisms for increasing the efficiency of enterprise management are identified.

The paper proposes to improve the management styles of managers in ensuring the efficiency of the enterprise's activities based on the participation of management in specialized trainings and mastering modern techniques and methods of personnel management.

It was concluded that "Mriya" LLC in 2024 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 39 pages, 11 tables, 6 figures, a list of used sources of 30 names, 6 appendices.

Key words: enterprise management, efficiency, leadership styles, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «МРІЯ».....	17
2.1. Організаційно-правові основи функціонування підприємства та його характеристика.....	17
2.2. Дослідження стилю керівництва менеджера на ТОВ «Мрія».....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ТОВ «МРІЯ».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. Роль стилю та методів керівництва є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Стиль керівництва відноситься до підходу, який застосовує менеджер, щоб керувати та мотивувати працівників до досягнення цілей організації. Ефективний стиль керівництва менеджера відіграє вирішальну роль в оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності та досягненні прибутковості підприємства. Хороший стиль керівництва заохочує мотивацію та залученість співробітників, що призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. Тому керівники повинні прийняти відповідні стилі керівництва, які відповідають цілям і завданням їхньої організації, щоб забезпечити ефективне функціонування та зростання підприємства.

Питання стилю керівництва є досить дискусійним. Його досліджували та розглядали з різних точок зору велика кількість вчених, зокрема: Арабаджи Ю.І., Бабенко О.М., Безчасний О.У., Бородієнко О., Вініченко І.І., Данченко Л.Г., Ковтун Є.І., Мазаракі А.А., Мазур В.С., Мороз І.В., Нужна О.А., Рудінська О.В., Скібіцька Л.І., Телишевська Л.І., Філіпішин І.В., Церковна А.В., Чернобай Л.І., Чуднова О.К., Britchenko I.G. та інші. Ці вчені й до сьогодні не прийшли до єдиного знаменника в тлумаченні стилю і методів управління та їх ролі для сучасного бізнесу. Тому питання формування оптимального стилю керівництва, який дозволить забезпечити ефективну діяльність підприємства в сьогоднішніх умовах, набуває особливого значення.

Об'єктом дослідження є процес формування стилю керівництва менеджера підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади стилю керівництва в забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад, а також розробці практичних рекомендації щодо підвищення ефективності стилю керівництва у ТОВ «Мрія».

Основними **завданнями** кваліфікаційної роботи є наступні:

- розкрити сутність та зміст стилю керівництва;
- визначити сучасні методи управління підприємством;
- надати загальну характеристику бази дослідження;
- провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Мрія»;
- дослідити стиль керівництва на ТОВ «Мрія»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності стилю керівництва на ТОВ «Мрія»;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Методи дослідження. При виконанні поставлених завдань у роботі використано наступні методи: узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, а також порівняльного аналізу; методи статистичного та техніко-економічного аналізу, анкетування та опитування; прогнозування та планування.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «Мрія» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 39 сторінок. Текст ілюстровано 11 таблицями, 6 рисунками та 6 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Безумовно, підприємство є складною системою, яка складається з великої кількості елементів: персонал, технології, інформація, фінанси тощо. Усі ці елементи є важливими для успішної діяльності підприємства, але центральне місце серед них посідає персонал. Саме працівники компанії розпоряджаються та використовують усі інші ресурси, від чого залежить результативність підприємства [3].

Відтак, для підприємств актуальним є пошук шляхів ефективного управління персоналом. Процес управління персоналом пов'язаний з такими поняттями як: підбір і відбір кадрів, навчання і підвищення кваліфікації працівників, соціальна політика в компанії, в тому числі забезпечення відповідного рівня заробітної плати та психологічного клімату в колективі, а також вибір стилю керівництва та методів управління.

У таблиці 1.1 узагальнено основні наукові погляди на сутність поняття «стиль керівництва». Проведений аналіз дозволяє констатувати, що в науковій літературі термін «стиль керівництва» визначається по-різному (табл. 1.1) Кожен із учених, який досліджував даний феномен намагається дати власну інтерпретацію цьому поняттю. В загальному стиль керівництва описує поведінку вищого керівництва підприємства відносно своїх підлеглих. Науковцями доведено, що стиль керівництва виступає могутнім інструментом впливу на підвищення ефективності праці персоналу. За сучасних часів України, коли помітний відтік кращих кадрів за кордон та втрати через війну, саме стилю керівництва слід приділяти першочергову увагу [12].

На основі систематизації наукової літератури вважаємо за доцільне надати власну інтерпретацію визначенню поняття «стиль керівництва». На нашу думку, це один із важливих інструментів менеджменту, який складається із сукупності методів, принципів, правил, цінностей, якими керується менеджер при управлінні своїми підлеглими.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності поняття «стиль керівництва»*

Автор	Стиль керівництва – це:
О.М. Бабенко [2]	«сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу»
О.У. Безчасний [3]	«типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих»
І.І. Вініченко	«сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу»
Л.Г. Данченко	«прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв’язання виробничих та інших проблем»
Є.А. Жарик	«характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації»
Л. Калушка	«гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників»
I.G. Britchenko	«спосіб роботи менеджера для досягнення своїх цілей компанії . Ваш стиль управління включає те, як ви приймаєте рішення, наглядаєте за членами команди, а також плануєте та делегуєте завдання»
R. Chin	«те, як менеджер працює для досягнення своїх цілей, особливо щодо підпорядкованих його працівників. Це включає в себе усі способи планування та організації роботи трудового колективу: від прийняття рішень до делегування повноважень та повсякденного керування кожним співробітником»
M.S. Rao	«стійкий комплекс характеристик керівника, які використовуються у комунікації з підлеглими»

Джерело: сформовано автором

Стиль керівництва є одним із найважливіших чинників ефективної роботи установи, повної реалізації потенційних можливостей людей у колективі. З особою керівника в більшості пов'язаний стиль керівництва, як індивідуальний спосіб здійснення управлінської діяльності. Стиль керівництва формується під впливом стосунків між керівником та колективом у процесі

прийняття та реалізації управлінських рішень, індивідуальних особливостей та переваг керівника» [13]. Відтак, можемо дійти висновку, що стиль керівництва нині виступає одним з найбільш дієвих інструментів впливу на трудовий колектив та здатний як сприяти, так і перешкоджати досягненню поставлених цілей.

Слід зазначити, що неможливо з високим ступенем ймовірності прогнозувати управлінську діяльність, оскільки кожна особистість, на яку спрямований вплив, що управляє, по-своєму унікальна, а її поведінка в просторі і часі залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних факторів. Тому використовувати такий тонкий інструмент, як стиль управління, слід з великою обережністю та на високому професійному рівні. В Додатку Б відображено основні завдання стилю управління.

Численні дослідження науковців показали, що стиль керівництва має прямий вплив на показник плинності кадрів. Правильно підібраний стиль управління в конкретному випадку є основою для створення належних умов для високоефективної та вмотивованої праці персоналу.

Варто зауважити, що оптимального стилю керівництва не існує, все залежить від специфіки діяльності компанії, конкретної ситуації, індивідуальних особливостей керівника та його підлеглих [4].

Кожний менеджер дотримується свого стилю керівництва, навіть якщо ніколи не замислюється про свій підхід до управління. Більшість менеджерів визначають свою роботу з точки зору завдань, які потрібно виконати, а не методів, які мають використовуватися. Їхні стилі керівництва, зазвичай, є лише розширенням їхніх особистих стилів поведінки. Управління людьми надто важливе, щоб залишити це напризволяще. Кожен лідер має унікальний стиль поводження зі співробітниками за їх ролями, особистісними характеристиками і особливостями комунікації. Різні способи спілкування з підлеглими на робочому місці називають стилем керівництва [23].

Систематизація наукової літератури дозволила виділити низку факторів, які впливають на стиль керівництва. Усі вони традиційно поділяються на внутрішні та зовнішні, які зображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Фактори впливу на стиль керівництва

Джерело: сформовано автором

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень [1]:

– стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

– стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

– опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

– стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

– чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні,

соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника.

Практика стилів керівництва та лідерства відноситься до індивідуальних методів управління людьми для виконання завдань і цілей. Керівництво людьми, як правило, передбачає подання гарного прикладу, забезпечення напрямків і мотивації та підтримання високих стандартів. Він також зосереджується на розвитку навичок і здібностей людей, щоб вони могли робити значний внесок на підприємстві.

Питання щодо різновидів стилів керівництва залишається досить дискусійним. Стилі керівництва різноманітні, як і люди, які є унікальними особистостями та використовують різні принципи й методи керівництва. Вкрай складно знайти двох керівників, які б абсолютно точно віддзеркалювали один одного поведінку при спілкуванні з підлеглими, однаковий набір методів управління, сповідували одні й ті ж самі принципи й цінності. Утім ученим попереднього та сучасного покоління, на основі численних досліджень, опитувань й експериментів, вдалося виділити декілька найбільш типових стилів керівництва.

Найбільш вагомий вклад у розвиток теорії стилю керівництва зробив німецький вчений К. Левін. На основі проведених досліджень йому вдалося ввести у науковий обіг першу класифікацію стилів управління, яка й наразі використовується. Згідно з класифікації К. Левіна прийнято виділяти три типи стилів керівництва: авторитарний; демократичний; ліберальний [7]. Кожен з цих стилів має свої особливості та ознаки.

Авторитарний стиль управління є стилем, за якого керівник одноосібно приймає всі рішення та віддає накази, не враховуючи при цьому думок й знань підлеглих. Зазвичай він використовується в організаціях, де є потреба у швидких рішеннях і чітких напрямках. Авторитарні керівники зазвичай мають високий ступінь контролю над своїми підлеглими і використовують свій авторитет для досягнення результату. Найчастіше даний стиль управління

характеризується використанням методів покарання за умови невиконання його рішень [9].

Однією з головних переваг даного стилю управління є те, що воно може бути дуже ефективним під час кризи. Коли є потреба в швидкому прийнятті рішень, авторитарний керівник часто може приймати рішення швидко та ефективно. Цей стиль управління також може бути корисним у ситуаціях, коли потрібне чітке та стисле керівництво. Ще одна перевага авторитарного стилю управління полягає в тому, що воно може допомогти мотивувати працівників, викликаючи почуття страху чи поваги.

Однак авторитарний стиль керівництва має також деякі вагомні недоліки. Одним із головних недоліків є те, що такий стиль управління часто призводить до високого ступеня конфлікту, а також руйнує морально-психологічний клімат в трудовому колективі. Коли підлеглі відчують, що не мають жодного впливу або контролю над рішеннями, що приймаються, це може призвести до розчарування та образи. Крім того, авторитарний стиль керівництва часто може пригнічувати креативність та інновації, оскільки працівники можуть відчувати себе нездатними поділитися своїми ідеями чи пропозиціями. Останній недолік, який варто відзначити, полягає в тому, що цей стиль управління покладається на здатність лідера оцінювати та приймати рішення. Якщо керівник не в змозі приймати правильні рішення, це може мати негативні або навіть катастрофічні наслідки для підприємства [13]. Особливості авторитарного стилю керівництва наведено в Додатку В.

Демократичний стиль характеризується консультаціями з підлеглими та врахуванням їхніх пропозицій і внеску під час прийняття рішень. Цей тип стилю управління часто використовується на підприємствах, де є потреба в колективному прийнятті рішень і внеску всіх членів команди. Демократичні лідери, як правило, мають високий ступінь поваги до своїх підлеглих і вважають, що кожен повинен мати право голосу в прийнятті рішень [16].

Демократичні менеджери співпрацюють з членами своєї команди, щоб розподілити процес прийняття рішень. Вони інвестують у благополуччя своєї команди та розвиток кар'єри. Цей стиль управління заохочує креативність

і залученість співробітників. Хоча вони все ще є тими, хто приймає остаточне рішення, менеджери, які використовують демократичний стиль, заохочують внесок усіх членів команди. Цей тип менеджера заохочуватиме членів команди пропонувати власні цілі [9].

Деякі переваги демократичного стилю керівництва включають [22]:

- підвищення креативності та інновацій: коли працівники відчують, що їхні ідеї цінують і мають право голосу в процесі прийняття рішень, вони, швидше за все, будуть креативними та інноваційними;

- поліпшення довіри та спілкування: демократичні лідери зазвичай мають сильні навички спілкування. Вони можуть слухати та розуміти погляди своїх підлеглих, що сприяє покращенню комунікації всередині організації та підвищенню довіри між лідерами та працівниками;

- більша мотивація співробітників: коли працівники відчують, що вони є частиною процесу прийняття рішень, вони, швидше за все, будуть мотивовані та докладають більше зусиль в досягнення поставлених цілей.

Однак у демократичного стилю керівництва також є деякі недоліки. Деякі з них включають:

- повільний і неефективний процес прийняття рішень: цей тип лідерства вимагає участі багатьох або всіх членів команди, що може бути проблематичним, коли потрібне швидке та рішуче прийняття рішень;

- важко реалізувати у великих організаціях: може бути недоцільним консультиватися з великою кількістю співробітників щодо різних рішень;

- значною мірою покладається на консультаційні здібності лідерів: щоб демократичне лідерство було ефективним, лідери повинні мати сильні навички консулювання та вміти брати до уваги точки зору інших.

На основі вивчення особливостей демократичного стилю керівництва в Додатку Г наведено його характерні особливості.

Ми погоджуємося із твердженнями науковців та вважаємо, що демократичний стиль керівництва здатний найбільш ефективно розкривати потенціал кожного працівника, забезпечувати належну його мотивацію до виконання поставлених завдань.

Ліберальний стиль характеризується відсутністю активної участі керівника в управлінні колективом, в такий спосіб, позиція лідера – осторонь групи. Працівники надані самі собі, мають повну свободу прийняття самостійних рішень по основним виробничим завданням. Похвала і осуд із боку керівника майже відсутні.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції та навіть критику підлеглих тощо. Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо [9].

На основі вивчення особливостей ліберального стилю керівництва в Додатку Д наведено його характерні особливості.

Результати проведеного дослідження дозволяють у таблиці 1.2 виділити основні переваги та недоліки стилів керівництва. З наведеного порівняльного аналізу можемо зробити висновок про те, що на сьогодні не існує «ідеального» стилю керівництва. Кожен з основних стилів керівництва має свої як позитивні, так і негативні сторони. До того ж ефективність того чи іншого стилю управління залежить від ситуації в зовнішньому середовищі, фінансового стану підприємства, його цілей, складу та структури кадрового складу та інших факторів. Окрім того вибір та ефективність стилю управління залежить ще і від сфери діяльності підприємства та завдань, які необхідно вирішити.

Як свідчать результати різних досліджень в чистому вигляді жоден з стилів керівництва фактично не зустрічається. На підприємствах менеджери використовують змішаний стиль керівництва з явними ознаками як мінімум двох стилів [15]. Висновок до питання дослідження стилю керівництва полягає в тому, що жоден стиль не може працювати найкращим чином в усіх ситуаціях. Багато менеджерів роблять помилку, намагаючись використовувати один і той же стиль з усіма людьми в будь-якій ситуації. Тому в сучасних умовах ефективним є той менеджер, який здатний адаптувати під ситуацію та

Таблиця 1.2

Основні переваги та недоліки стилів керівництва

Стиль керівництва	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Швидке прийняття управлінських рішень	Придушування ініціативності та творчості
	Ефективний в умовах кризових та надзвичайних ситуаціях	Пригнічує морально-психологічний клімат та мотивацію
	Сприяє дотриманню правил, розпорядку та інструкцій	Постійна перевантаженість керівника рутинними операціями
	Високий контроль	Високий рівень суб'єктивізму в прийнятті рішень
Демократичний	Забезпечує ефективне і здорове спілкування між керівництвом і співробітниками	Потребує значного часу на прийняття управлінських рішень
	Заохочення ініціативності та творчості	Ослаблення контролю
	Сприяє розвитку персоналу та формування здорового мікроклімату в колективі	Доволі часто складно знайти за відповідальною прийняття рішення
	Налагоджений зворотний зв'язок	Іноколи призводить до недисциплінованості
Ліберальний	Значна свобода дій та ініціативності	Підривається авторитет керівника
	Співробітники відчувають довіру	Слабкий рівень контролю
	Розширює спектр повноважень та відповідальності у працівників	Страждає продуктивність та результативність

Джерело: сформовано автором

за різних умов застосовувати різний стиль управління, котрий в даний момент часу принесе найкращі результати.

Сучасні виклики, пов'язані з дистанційною роботою, кризовими явищами, вимагають від лідерів гнучкості, вміння підтримувати команду та швидко реагувати на зміни. Досліджені в розділі чинники впливу на вибір стилю, а також критерії оцінки його ефективності, становлять теоретичне підґрунтя для подальшого вивчення особливостей формування оптимального стилю керівництва в конкретних умовах підприємства з урахуванням сучасних реалій. Отримані результати дослідження становлять теоретичне підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу проблеми формування ефективного стилю керівництва на конкретному підприємстві з урахуванням галузових та внутрішніх чинників впливу.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «МРІЯ»

2.1. Організаційно-правові основи функціонування підприємства та його характеристика

Аналіз економічного розвитку та системи управління персоналом здійснювався за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія», яке знаходиться за адресою: вулиця Білоцерківська, буд. 10, село Блощинці, Білоцерківський район, Київська обл., 09165. Код ЄДРПОУ - 20065763. Відстань до найближчого елеватору складає 13 км, до районного центру – 10 км. Підприємство розташоване у південно-східній частині Київської області.

Розглядаючи природо-кліматичні умови та структуру ґрунтів господарства слід зазначити, що воно розташовано у Лісостеповій зоні України, більшість земель господарства – це рівнини. Найпоширенішими ґрунтами на території фермерського господарства є родючі чорноземи. Ґрунти господарства здатні забезпечувати значні урожаї всіх сільськогосподарських культур. Для підвищення родючості і забезпечення високої врожайності вирощуваних культур господарство дотримується відповідних агротехнічних заходів, приділяючи особливу увагу системі підживлення та обробітку ґрунту.

Діяльність товариства здійснюється на підставі Статуту та спрямована на отримання прибутку і забезпечення населення сільськогосподарською продукцією. Підприємство спеціалізується на вирощуванні аграрної продукції зернового та олійного напрямку, зокрема пшениці озимої, ячменю ярого, кукурудзи на зерно, соняшнику та ріпаку. Реалізація аграрної продукції здійснюється на внутрішньому ринку.

Організаційна структура підприємства представлена: функціональними підрозділами, а саме бухгалтерським і економічним; первинними виробничими підрозділами агрономічної та інженерної служби (рис. 2.1). Також наявний побутовий підрозділ – диспетчерська.

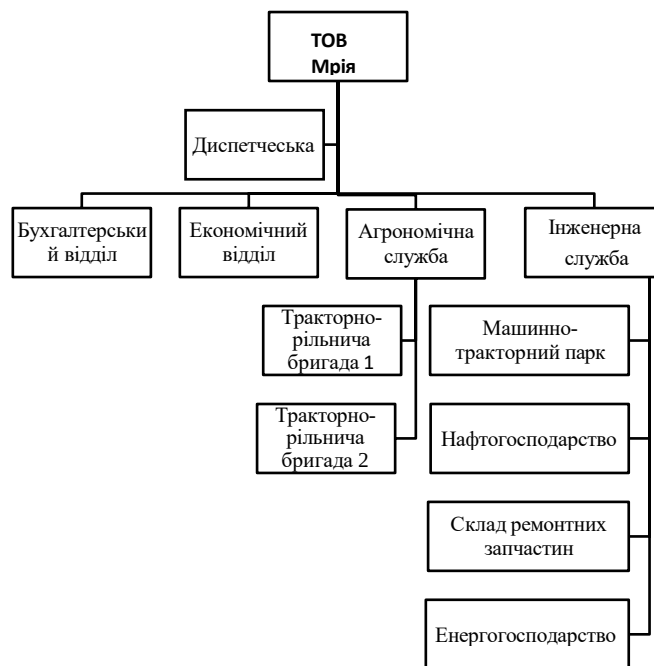


Рис. 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Мрія»

Структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним типом: вищим органом управління є директор, який за допомогою лінійних зв'язків з головними спеціалістами координує роботу підприємства (рис. 2.2.).

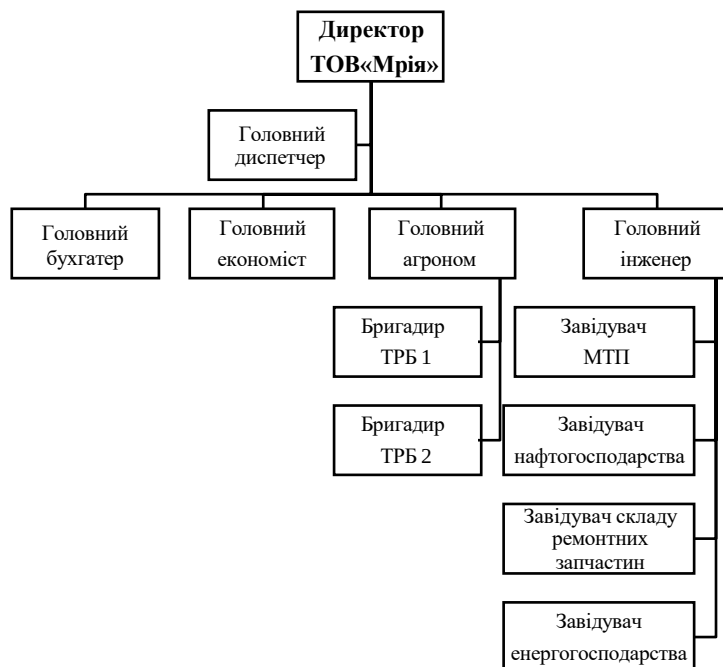


Рис. 2.2 – Схема структури управління ТОВ «Мрія»

Функціональними зв'язками пов'язані головні спеціалісти функціональних і первинних виробничих підрозділів, а саме: головний економіст, головний бухгалтер, головний агроном і головний інженер. Структура управління складається з III-ох рівнів і III-ох щаблів: до I-го рівня і відповідно III-го щабля відноситься директор товариства; до II-го рівня і II-го щабля відносяться головний бухгалтер, головний економіст, головний агроном і головний інженер; до III-го рівня і I-го щабля відноситься бригадири ТРБ та завідувачі.

Задля комплексного аналізу економічного розвитку ТОВ «Мрія» проаналізуємо склад і структуру земельних угідь, а також землезабезпеченість господарства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Вид земельних угідь	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа – всього	1285	100,0	1240	100,0	1235	100,0	96,1
в т. ч. сільськогосподарських угідь	1209	94,1	1172	94,5	1195	96,8	98,8
із них: рілля з неї:	1209	94,1	1172	94,5	1195	96,8	98,8
посівна площа	1209	94,1	1000	80,6	1015	82,2	84,0
Пари	0	0	172	13,9	180	14,6	0
Коефіцієнт розораності	1,00		1,00		1,00		
Коефіцієнт освоєння	0,93		0,95		0,94		
Коефіцієнт використання ріллі	0,85		0,85		1,00		
Приходиться на 1 працівника, га: сільськогосподарських угідь	117,20		106,55		100,75		
ріллі	117,20		106,55		100,75		

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що в порівнянні з 2022 роком у 2024 відбулось зменшення загальної земельної площі на 50 га або 3,9%, що обумовлено розірванням договору-оренди частиною пайовиків, у зв'язку із появою нового господарства, до якого вони влаштувалися працювати. Сільськогосподарські угіддя повністю зайняті ріллею, їх розмір зменшився на 14 га або 1,2%. Відбулися зміни у структурі земельних угідь, а саме знизилися площі посівів на 194 га або 16,0 %, це пояснюється тим, що у 2023 році підприємство затвердило план підвищення якості ґрунтів терміном 5 років, яке передбачає введення парів у сівозміну.

Землезабезпеченість у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 7,89 га/люд. або 7,8%, це пов'язано із зниженням кількості робітників. Коефіцієнт розораності не змінювався протягом 2022-2024 рр. і становив 1.00, що свідчить про максимальне, інтенсивне використання сільськогосподарських угідь. Коефіцієнт освоєння у 2024 році становив 0,97, що на 2,9% вище ніж у 2022 році. Коефіцієнт використання ріллі у 2024 р. склав 0,85, що на 15,1% менше ніж у 2022 році, що пов'язано із введенням парів у сівозміну. Це свідчить про раціональне використання земельних ресурсів господарством. Проаналізуємо структуру посівної площі ТОВ «Мрія» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура посівної площі ТОВ «Мрія», га

Культура	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	посівна площа, га	%	посівна площа, га	%	посівна площа, га	%	
Пшениця озима	479	39,6	360	36,0	390	38,4	81,4
Кукурудза на зерно	56	4,6	65	6,5	65	6,4	116,1
Ячмінь ярий	69	5,7	72	7,2	70	6,9	101,5
Соняшник	356	29,5	410	41,0	400	39,4	112,4
Ріпак озимий	75	6,2	93	9,3	90	8,9	120,0
Загальна посівна площа	1209	100,0	1000	100,0	1015	100,0	84,0

На підставі проведеного аналізу даних табл. 2.2 з'ясовано, що у 2024 році порівняно з 2022 роком відбулось суттєве зниження площі посівів озимої пшениці на 89 га або 18,6%, а у порівнянні з 2023 роком вона зросла на 30 га. Це пояснюється зниженням площі посівів в цілому і тим, що технічні культури є більш вигідними для підприємства.

Посіви кукурудзи на зерно і ячменю ярого у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли відповідно на 16,1% і 1,5%. Посіви соняшнику і ріпаку озимого збільшились відповідно на 12,4% і 20,00%.

Значення певної галузі визначається часткою її товарної продукції у загальній кількості такої продукції сільськогосподарського підприємства. За допомогою даних, представлених в табл. 2.3, проаналізуємо склад і структуру товарної продукції ТОВ «Мрія» та визначимо напрям його спеціалізації.

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції в ТОВ «Мрія»

Вид продукції	2022		2023		2024		2024 до 2022, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	2942,3	25,1	4005,1	30,6	4506,3	32,0	153,2
Кукурудза на зерно	896,7	7,6	810,6	6,2	809,5	5,8	90,3
Ячмінь ярий	858,2	7,3	850,6	6,5	1150,4	8,2	134,0
Соняшник	5893,1	50,2	6312,5	48,2	6453,3	45,9	109,5
Ріпак озимий	1152,0	9,8	1111,7	8,5	1150,2	8,2	99,8
Всього	11742,4	100,0	13090,5	100,0	14069,7	100,0	119,8

На підставі наведених в табл. 2.3 даних встановлено, що в 2024 р. порівняно з 2022 р. виручка від реалізації товарної продукції в ТОВ «Мрія» зросла на 19,8%, що пов'язано зі зростанням виручки від реалізації пшениці озимої на 53,2%, ячменю ярого на 34,0% та соняшнику на 9,5%, а також обумовлюється підвищенням цін на зазначені види продукції.

Структуру товарної продукції ТОВ «Мрія» у 2024 році представимо у вигляді діаграми (рис. 2.3).

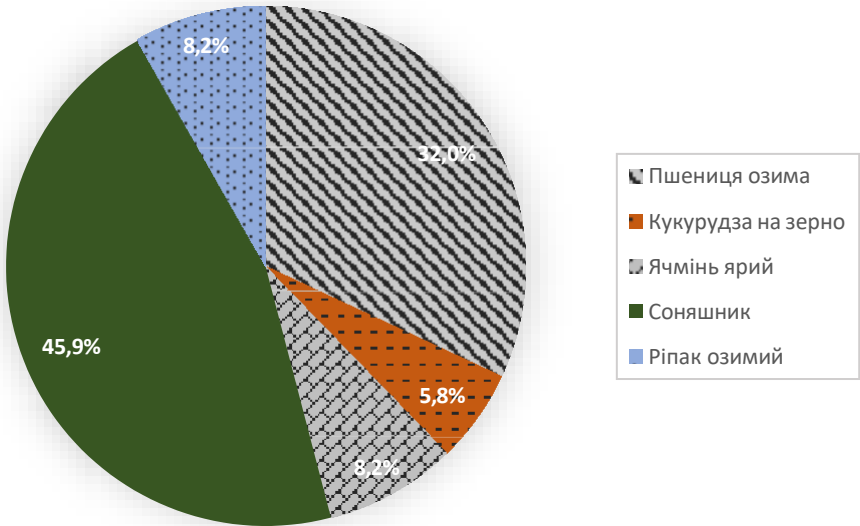


Рис. 2.3 – Структура товарної продукції ТОВ «Мрія» у 2024 році

Ці дані свідчать , що рівень спеціалізації в ТОВ «Мрія» середній, підприємство має олійно-зерновий напрям.

Проведемо аналіз рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів ТОВ «Мрія» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	12	11	11	91,7
Площа с/г угідь, га	1209	1172	1195	98,8
Валова продукція в цінах 2022 р, тис. грн.	22138,80	17864,87	19740,04	89,2
Трудозабезпеченість, осіб	1	1	1	100,0
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	23,10	21,18	21,18	91,7
Продуктивність праці, грн./люд.	1844,90	1624,08	1794,55	97,3

В результаті проведеного аналізу даних табл. 2.4 визначено, що у 2024 році порівняно з 2022 роком показник трудозабезпеченості залишився без змін. Нормативний запас праці знизився на 8,3%, через зниження чисельності працівників на 1 людину або 8,3%. Продуктивність праці у 2024 році в порівнянні з 2022 роком знизилась на 2,7%, проте в порівнянні з 2023 роком

зросла на 170,47 тис. грн або 10,5%.

Мотивацію праці на підприємстві можна описати наступним чином: всі працівники щомісячно отримують доплати у розмірі 20% від окладу, агроном, бригадир і механіки додатково отримують надбавки у розмірі 10% від окладу. Кожен працівник раз в на рік отримує премію у 100%-му розмірі окладу. Колективним договором передбачено суму соціальних виплат працівникам на 2024 рік у розмірі 84000 грн., що в розрахунку на 1 робітника становить 6000 грн.

Проаналізуємо ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Мрія» (табл. 2.5). Проаналізувавши дані табл. 2.5 встановили, що в 2024 році порівняно з 2022 роком показник фондооснащеності збільшився на 34,0%, це відбулось через збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів на 32,5% і зниження площі с.-г. угідь на 1,2%. Показник фондоозброєності зріс на 44,5% через зниження середньорічної кількості працівників на 8,3% і збільшення середньорічної вартості основних засобів.

Таблиця 2.5

Ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	11728,0	16250,6	15535,6	132,5
Площа с.-г. угідь, га	1209	1172	1195	98,8
Середньорічна чисельність робітників, осіб	12	11	11	91,7
Валова продукція в цінах 2020 р, тис. грн.	22138,80	17864,87	19740,04	89,2
Фондооснащеність, тис.грн./га	9,7	13,87	13,00	134,0
Фондоозброєність, тис.грн./люди.	977,3	1477,33	1412,3	144,5
Фондовіддача, грн.	1,89	1,10	1,27	67,3
Фондомісткість, грн.	0,53	0,91	0,79	148,6

Показник фондовіддачі знизився на 32,7%, а показник фондомісткості зріс на 48,6%, це відбулось за рахунок того, що середньорічна вартість

основних фондів зросла на 32,5%, а вартість валової продукції знизилась на 10,8%. Проте у порівнянні з 2023 роком фондівдача зросла на 0,17 грн., а фондомісткість знизилась на 0,12 грн.

З метою дослідження фінансово-економічної підсистеми ТОВ «Мрія» проаналізуємо основні показники виробничо-фінансової діяльності товариства в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Мрія»

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– основних фондів	970,1	1386,6	1300,1	134,0
– виробничих витрат	1070,4	1345,5	1167,9	109,1
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– валової продукції	1831,2	1524,3	1651,9	90,2
– товарної продукції	971,2	1116,9	1177,4	121,2
Одержано валової продукції на одного робітника, тис. грн.	1844,9	1624,1	1794,5	97,3
Урожайність, ц /га:				
– озима пшениця	39,9	28,5	31,1	77,9
– кукурудза на зерно	49,4	35,4	37,0	74,9
– ячмінь ярий	30,4	26,5	31,3	103,0
– соняшник	21,3	21,7	23,9	112,2
– ріпак озимий	27,0	22,6	23,6	87,4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11742,4	13090,5	14069,7	119,8
Повна собівартість продукції, тис. грн.	10607,4	11500,9	11990,2	113,0
Прибуток, тис. грн.	1135,0	1589,6	2079,5	183,2
Рівень рентабельності, %	10,7	13,8	17,3	6,6 в.п

Аналізуючи дані табл. 2.6 встановлено, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. вартість валової продукції підприємства знизилась на 9,8%. Зазначена зміна зумовила зниження річної продуктивності праці – на 2,7%. Вартість валової продукції в цінах 2024 р. знизилась на 9,8% за рахунок зниження урожайності пшениці озимої, кукурудзи на зерно і ріпаку озимого, що обумовлено природно-кліматичними обставинами, та змін у структурі посівної площі.

Проте в порівнянні з 2023 роком спостерігається збільшення урожайності та відповідно валової продукції. В результаті зростання вартості товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, відповідно на 21,2%, встановлено, що показник прибутку також збільшився і склав 2079,5 тис. грн. За рахунок зростання суми прибутку, рівень рентабельності в 2024 році у порівнянні з 2022 роком підвищився на 6,6 в.п. та склав – 17,3 %.

Таким чином, на підставі аналізу організаційно-економічного стану та системи управління бізнес-процесами ТОВ «Мрія» можна зробити висновок, що діяльність підприємства дозволяє досягти бажаних цілей, проте певні показники свідчать про необхідність удосконалення процесів господарювання.

Керівники ТОВ «Мрія» організують свою діяльність на основі тактичного планування, тому що таке планування має низку переваг. Воно спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує підприємство чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає підприємству передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства.

Зазначимо, що в цілому ТОВ «Мрія» має досить стабільне внутрішнє середовище, яке дозволяє стабільно розвиватися.

Основною місією ТОВ «Мрія» є задоволення потреб клієнтів у якісній та доступній продукції й забезпечення на цій основі довгострокового розвитку

товариства. Однак слід додати, що ТОВ «Мрія» функціонує не ізольовано, а на нього впливає значна кількість чинників зовнішнього середовища. Стан останнього на даний час є нестабільним та досить загрозливим. Зокрема, основною й найбільш вагомою проблемою для ТОВ «Мрія» є війна в Україні та пов'язані з нею наслідки. У тім попри війну ТОВ «Мрія» зуміло адаптуватися до несприятливих умов господарювання й продовжує своє функціонування, тим самим підтримуючи національну економіку, зберігаючи робочі місця та задовольняючи велику кількість споживачів.

Незважаючи на те, що виробнича діяльність ТОВ «Мрія» вимагає наявності значної кількості сучасних технологій, а керівництво товариства дбає про своєчасне його оновлення, головним ресурсом є персонал. Саме персонал ТОВ «Мрія» управляє усіма виробничими процесами, розпоряджається усіма ресурсами товариства. Від того, як працює персонал, його рішень та дій залежить ефективність функціонування ТОВ «Мрія» в цілому. З цією метою слід провести оцінку персоналу досліджуваного товариства. Перш за все зазначимо, що управлінням персоналу на ТОВ «Мрія» займається керівник кожного структурного підрозділу. Він здійснює управління, видає розпорядження, вказівки своїм підлеглим працівникам. Також на ТОВ «Мрія» передбачено посаду HR-менеджера, на якого покладено функції по розробці загальної кадрової політики, взаємодію з керівниками інших структурних підрозділів, проведення атестації персоналу, прийом працівників на роботу, їх звільнення, облік руху персоналу, ведення всієї кадрової документації тощо.

ТОВ «Агрофірма «Узинська» відноситься до малих за чисельністю працюючих підприємств. Протягом всього часу свого функціонування на ТОВ «Агрофірма «Узинська» працювало не більше 12 осіб. Так, згідно офіційних даних на кінець 2024 р. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Мрія» становила 11 осіб. Зміни в чисельності персоналу обумовлене розширенням чи звуженням виробничо-господарської діяльності товариства.

На ТОВ «Мрія» переважає значною мірою виробничий персонал, частка

якого за результатами 2024 р. становила 75 %. ТОВ «Мрія» є виробничим підприємством, тому суттєве перевищення виробничого персоналу в загальній структурі є виправданим. Управління виробничим персоналом здійснюється керівниками, за кожним з яких закріплений певний сектор роботи та структурний підрозділ. Протягом 2022-2024 рр. кількість керівників на ТОВ «Мрія» була незмінною та становила 4 особи. У 2024 р. на 1 особу зросла кількість спеціалістів. В цілому зростання персоналу на ТОВ «Мрія» відбувалося за рахунок залучення додаткового виробничого персоналу.

На ТОВ «Мрія» працюють працівники різних вікових груп. Найбільша частка припадає на працівників віком 25-49 років, у 2024 р. їх частка складала 47,92%, що на 1,77% та 3,48% більше за два останні роки відповідно. Відповідно дана вікова група складає практично половину від усіх працюючих. Саме працівники віком 25-49 років є найбільш мобільною категорією працівників. ТОВ «Мрія» при залученні працівників акцент робить на працівників з досвідом роботи. Також на ТОВ «Мрія» активно залучається прогресивна молодь до роботи. При цьому кожна вікова група має різні мотиви, потреби та інтереси, що слід враховувати для формування згуртованого та високо мотивованого трудового колективу.

Важливим показником оцінки персоналу є показники його плинності, яка наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Мрія» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (+; -) 2024 р. від	
				2022р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,2	0,03	-0,11
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,17	0,13	-0,01	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,17	0,13	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором

Процеси звільнення та прийому працівників є типовими для кожного підприємства. На ТОВ «Мрія» коефіцієнт оновлення персоналу у 2024 р. складає 0,2. Це свідчить про те, що оновлення персоналу на товаристві

складало 20% при його вибутті у 13 %. Можемо зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Мрія» більше приймало нових працівників, аніж звільняло.

2.2. Дослідження стилю керівництва на ТОВ «Мрія»

На ефективність роботи ТОВ «Мрія», його кінцеві результати суттєвий вплив мають стилі і методи, які використовує вище керівництво при управлінні. При правильно підбраному стилі керівництва можна досягнути високих результатів, об'єднати персонал для досягнення спільної місії, створити здоровий мікроклімат у трудовому колективі. І навпаки неправильно підібраний стиль та методи управління можуть зруйнувати весь бізнес.

При управлінні ТОВ «Мрія» використовується симбіоз різних методів управління: адміністративних, економічних та соціально-психологічних. У таблиці 2.8 наведено найбільш поширені методи управління на товаристві.

Таблиця 2.8

Методи управління, які поширені на ТОВ «Мрія»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	6
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	14
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	17
	2.2. Система преміювання	Середній	13
	2.3. Надбавки	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	6
Соціально-психологічні	3.1. Переконання	Низовий	5
	3.2. Похвала і осуд	Низовий	7
	3.3. Примус і спонукання	Низовий	10

**Сформовано автором на основі інтерв'ю з працівниками товариства*

Відповідно до результатів проведеного дослідження можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Мрія» досить високий рівень використання адміністративних методів управління. Як наслідок, на ТОВ «Мрія» досить

висока централізація та ієрархія управління. Довіра до підлеглих низька, як і їх самостійність. Усі рішення приймає виключно вищий менеджмент ТОВ «Мрія», а їхні підлеглі лише виконавці, які діють на основі суворого контролю з боку їх керівників та дотримання інструкцій та вказівок. У разі недотримання інструкцій до підлеглих керівники ТОВ «Мрія» широко застосовують різні дисциплінарні стягнення, штрафують, позбавляють виплати додаткових премій та винагороди. У таких умовах працівники позбавлені ініціативності та самостійності, вони бояться не дотриматися встановлених вказівок та дій не за інструкцією. Ми ж вважаємо, що такий підхід є негативним та знижує ефективність й мотивацію персоналу.

Економічні методи на ТОВ «Мрія» полягають у виплаті заробітної плати працівникам, створенні системи винагород та преміювання, різних премій та іншої матеріальної винагороди. На рисунку 2.4 наведено динаміку середньорічної заробітної плати працівників на ТОВ «Мрія».

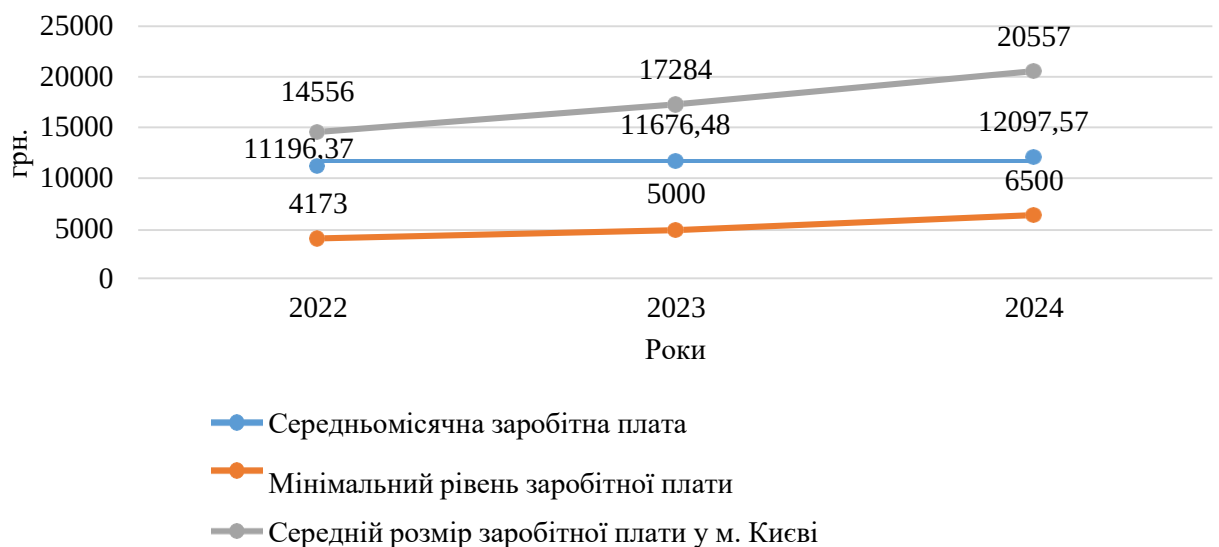


Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «Мрія»

Джерело: сформовано автором

З наведених даних можемо бачити, що рівень середньомісячної оплати праці на ТОВ «Мрія» суттєво перевищує встановлений державою мінімальний розмір та склала у товаристві 12097,57 грн. Однак у порівнянні з середнім розміром заробітної плати у регіоні ТОВ «Мрія» поступається. Тому можемо стверджувати, що на ринку Київського регіону рівень заробітної плати, який пропонує ТОВ «Мрія» не є конкурентоспроможною.

Більшість премій та додаткових винагород на ТОВ «Мрія» залежить від суворого дотримання працівниками товариства вказівок, інструкцій, правил та процедур. З однієї сторони, це забезпечує високий рівень дисциплінарності, а з іншої – породжує перед працівником страх діяти без інструкцій, зробити помилку. Вважаємо, що на разі економічні методи управління на ТОВ «Мрія» використовуються не у повній мірі.

ТОВ «Мрія» використовує різноманітні соціально-психологічні методи, включаючи як спонукання, так і примус. Примус реалізується керівниками, які тиснуть на співробітників, щоб вони виконували посадові інструкції, інакше стикаються з доганами та втратою винагороди. І навпаки, ТОВ «Мрія» також використовує позитивні методи підкріплення, наприклад, пропонуючи співробітникам можливість отримати подяку, сертифікати або суспільне визнання.

Високий рівень використання адміністративних методів призводить до придушення ініціативи та управління з елементами авторитарного стилю управління, коли директор бажає усе контролювати, приймати рішення з будь-яких питань. Проте більшість персоналу є прихильниками демократичного стилю управління. Через обставини, що склалися, працівники незадоволені стилем управління та виступають проти нього, що є однією з основних причин усіх проблем управління персоналом. Через переважання авторитарного підходу до управління ТОВ «Мрія», в першу чергу, покладається на адміністративні методи управління. В цілому слід зазначити, що на ТОВ «Мрія» використовується комбінований стиль управління з суттєвим переважанням елементів авторитарного.

З проведеного аналізу можемо констатувати, що наявний стиль управління ТОВ «Агрофірма «Узинська» має низку як переваг, так і недоліків. Важливо удосконалювати стиль управління, щоб усунути виявлені недоліки.

На основі результатів проведеного дослідження можемо на рисунку 2.5 відобразити головні проблеми стилю та методів управління ТОВ «Мрія».

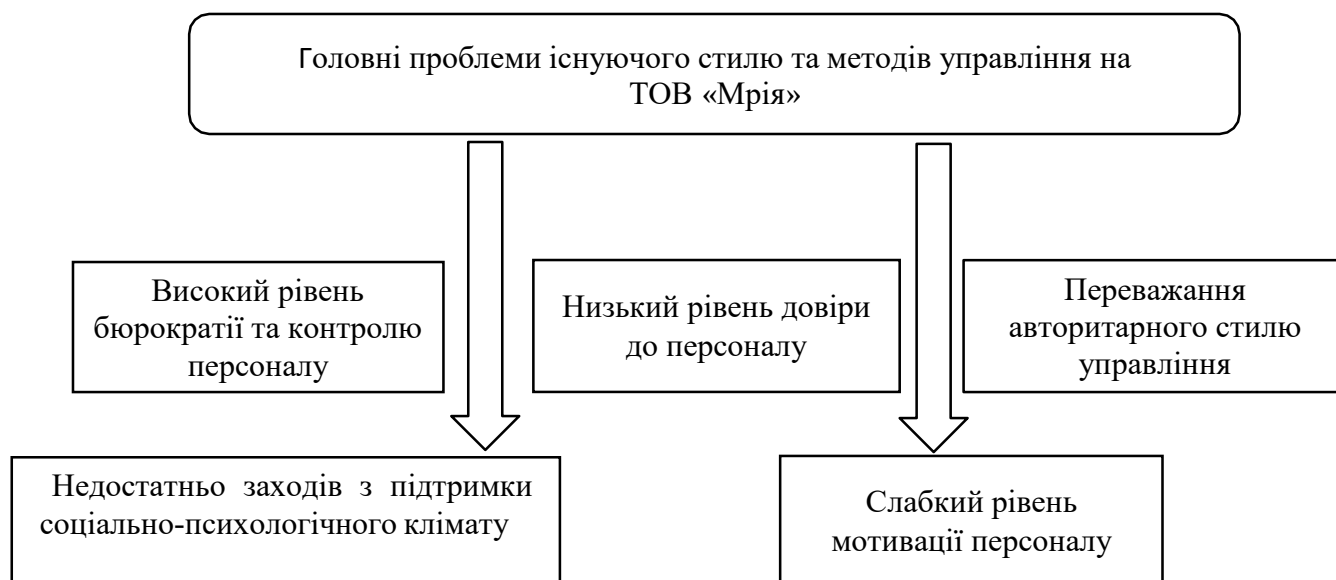


Рис. 2.5. Головні проблеми стилю та методів управління ТОВ «Мрія»

Джерело: сформовано автором на підставі результатів власного дослідження

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволили встановити, що на ТОВ «Мрія» переважає авторитарний стиль управління. Директор товариства прагне все контролювати, вимагає високого рівня стандартизованості, суворого дотримання стандартів, інструкцій та правил, рівень довіри до працівників вкрай низький. Значна перевага в компанії віддається адміністративним методам та не у повній мірі використовуються дві інші групи методів. З огляду на виявлені проблеми можемо констатувати про те, що ТОВ «Мрія» має резерви щодо удосконалення та підвищення своєї ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ТОВ «МРІЯ»

У ході проведеного аналізу в попередньому розділі встановлено, що на ТОВ «Мрія» використовується змішаний стиль керівництва із суттєвим переважанням елементів адміністративного стилю управління. Такий стиль управління не відповідає очікуванням співробітників. Відповідно можемо запропонувати гіпотезу, за якої при зміні стилю управління, ТОВ «Мрія» зможе підвищити ефективність своєї господарської діяльності. Зміну стилю управління на ТОВ «Мрія» можна розглядати як реальний резерв щодо удосконалення діяльності, що є важливими в умовах воєнного стану та економічної нестабільності та складності прогнозованості стану зовнішнього середовища.

Сучасному ефективному менеджеру необхідно при управлінні персоналом виходити не з того, що краще для директора чи окремого індивіда, а діяти відповідно до очікувань співробітників та виходити з інтересів ТОВ «Мрія» в цілому. Щоб домогтися цього директору товариства слід розуміти наявний стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, очікування співробітників, рівень задоволеності існуючим стилем управління, індивідуальні особливості персоналу тощо. Відповідно до цього керівник ТОВ «Мрія» буде мати уявлення про те, який саме підхід до управління у конкретній ситуації буде найбільш ефективним. Окрім того, слід регулярно проводити оцінку рівня задоволеності існуючим стилем управління. Отримана інформація за результатами такої оцінки дозволить вищому керівництву розуміти ставлення персоналу й відповідно до цього вносити зміни у використовувані методи та стиль управління ТОВ «Мрія».

Процес управління персоналом є досить складним та вимагає від представників вищого керівництва ТОВ «Мрія» високої кваліфікації, менеджерських умінь, знань із психології, побудови міцних людських відносин та здійснення ефективного впливу на персонал. З урахуванням цього можемо

запропонувати директору ТОВ «Мрія» приділяти час постійному розвитку та навчанню у даній сфері, що дозволить розвивати управлінські навички. Для цього рекомендуємо проводити тренінги для вищого керівництва ТОВ «Мрія», участь у яких дозволить їм підвищити рівень знань та кваліфікації у сфері управління персоналом, опанувати сучасні стилі управління, вміти оперативно реагувати на зміну ситуації, підвищувати морально-психологічний клімат у трудовому колективі за рахунок відповідних інструментів тощо. Головне завдання даних тренінгів - навчити учасників правильно оцінювати внесок кожного з працівників в досягнення цілей підприємства, а також відповідним чином їх мотивувати, використовуючи правильно підібрані методи та стилі управління. Передбачається, що завдяки участі в тренінгах топ-менеджмент ТОВ «Мрія» зможе побудувати справедливую оцінку роботи персоналу та відповідним чином мотивувати за рахунок комбінації різних методів управління.

Директору ТОВ «Мрія» та представникам вищого менеджменту слід постійно розвиватися, оновлювати знання, знайомитися з сучасними техніками та інструментами управління персоналом тощо. Важливим є також обмін знаннями з керівниками інших підприємств, вивчення кращого вітчизняного та міжнародного досвіду з подальшим використанням його елементів на ТОВ «Мрія». Щорічно у сфері управління з'являються нові тренди, використовуються більш прогресивні методи, підходи, які є більш ефективними за традиційні. Директору ТОВ «Мрія» слід їх вивчати, бути в курсі останніх трендів та намагатися використовувати кращі з них у своїй діяльності.

Вважаємо, що такі нововведення дозволять директору ТОВ «Мрія» змінити свій стиль управління з авторитарного на більш демократичний, який і є бажаним для співробітників товариства. Цього можливо досягнути за рахунок внесення змін у методи управління, які використовуються на ТОВ «Мрія». Зокрема, наша пропозиція полягає в тому, щоб на ТОВ «Мрія» запровадити директиву «15:65:20», де використання методів управління

персоналом буде розподілено таким чином:

- 15% на адміністративні методи,
- 65% на економічні методи,
- 20% для соціально-психологічних методів.

Цей розподіл спрямований на вдосконалення та оптимізацію загальної системи управління ТОВ «Мрія».

Соціально-психологічні методи управління передбачатимуть здійснення наступних нововведень:

- проведення діагностики мікроклімату в колективі;
- запровадження звання «Кращий працівник місяця»;
- інформування за принципом «керівник-підлеглий»;
- організація тимблдингу;
- залученість працівників до управління.

Також пропонуємо у частині економічних методів управління започаткувати такі нововведення, як індивідуалізація заробітної плати; виплата премій працівникам за перевиконання планів; премія за особливо вигідний контракт; введення 13-ї заробітної плати. Це нововведення дає можливість працівникам значно покращити своє матеріальне становище.

Інша група методів управління, а саме соціально-психологічні, передбачатимуть здійснення наступних нововведень:

- проведення діагностики мікроклімату в колективі;
- запровадження звання «Кращий працівник місяця»;
- інформування за принципом «керівник-підлеглий»;
- організація тимблдингу;
- залученість працівників до управління.

З метою підвищення згуртованості трудового колективу ТОВ «Мрія» рекомендовано впровадити різноманітні корпоративні заходи, які сприятимуть зближенню персоналу. Зокрема, це може бути спільне відзначення різних свят. Також інтерес викликають різноманітні тимблдингові заходи, які дозволять налагодити відносини у трудовому колективі. Тимблдингові заходи можуть

проводити у формі гри у волейбол, боулінг, залучення до волонтерства, висадки зелених насаджень, спільного виконання певного завдання тощо. Для цього існує маса ідей, головне вищому керівництву не ігнорувати це, а враховувати реальні потреби персоналу, працювати над покращенням морально-психологічного мікроклімату.

У таблиці 3.1 пропонуємо програму тимблдингових заходів на ТОВ «Мрія».

Таблиця 3.1

Програма тимблдингових заходів на ТОВ «Мрія»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Соціальний	Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	Від початку 2022 року в Україні триває масштабний конфлікт. Співробітники ТОВ «Мрія» мають можливість об'єднатися та підтримати Збройні Сили у боротьбі з ворогом. Компанія може організувати виробництво маскувальних сіток на місці, дозволяючи всім бажаючим брати участь у цій ініціативі.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць столиці України	Трудовий колектив може взяти участь у всесвітній екологічній ініціативі, яка проходить 10 квітня, під час якої люди колективно висаджують дерева та облагородити одну із своїх вулиць.
Спортивний	Спільний перегляд матчів ліги чемпіонів	Багато співробітників ТОВ «Мрія» є завзятими любителями футболу. Організація колективних переглядів майбутніх матчів Ліги чемпіонів на великому екрані сприятиме зміцненню зв'язків між персоналом.
	Гра у боулінг	Кожен бажаючий розбивається на пари та бере участь у грі в боулінг. Таким чином, влаштовується змагання невеликого масштабу, кульмінацією якого стає фінальний матч.

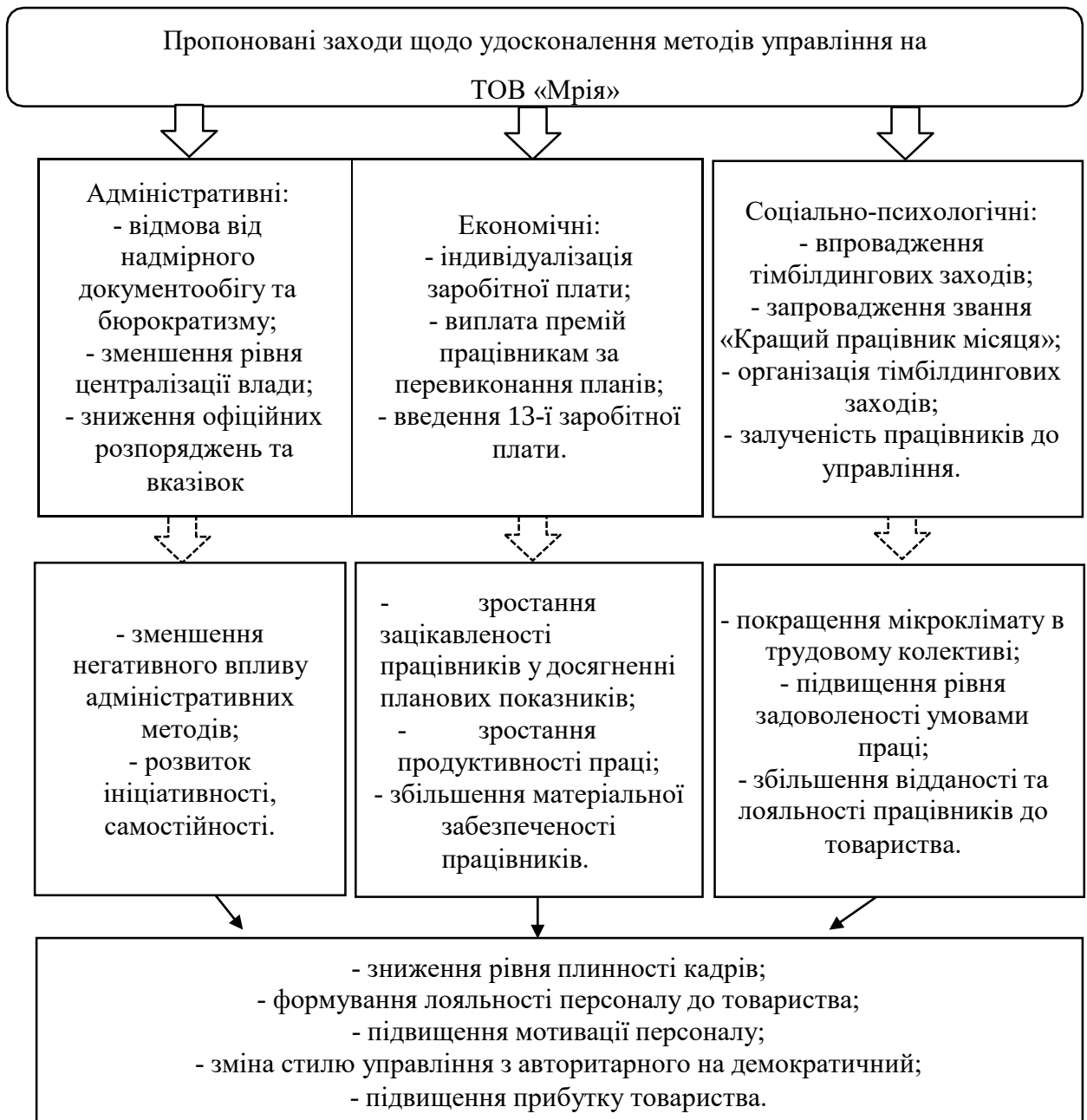
Джерело: авторська розробка

Це лише приблизна добірка потенційних командоутворюючих заходів, які можуть бути організовані ТОВ «Мрія». Співробітників слід заохочувати пропонувати ідеї щодо організації цих заходів, забезпечуючи врахування їхніх потреб.

Вважаємо, що зміни у методах управління на ТОВ «Мрія» сприятимуть й поступовому переходу від авторитарного до демократичного стилю

керівництва. Головна ідея рекомендованих заходів полягає у тому, щоб змістити фокус з адміністративних методів на економічні та соціально-психологічні. Прогнозується за рахунок цього підвищення рівня зацікавленості персоналу в досягнення кінцевих результатів товариства.

На рисунку 3.1 систематизовано пропоновані заходи щодо удосконалення методів управління на ТОВ «Мрія».



*Рис. 3.1. Пропоновані заходи щодо удосконалення методів управління на ТОВ «Мрія»
Джерело: сформовано автором на підставі власних досліджень*

Що стосується позитивного економічного результату, то він полягатиме у підвищенні результативності праці персоналу, що у кінцевому рахунку

сприятиме зростанню розміру прибутку ТОВ «Мрія». Оцінити точний вплив зміни стилю керівництва на результативність діяльності ТОВ «Мрія» досить складно. Прогнозується завдяки покращенню стилю та методів управління, які враховують реальні потреби працівників, підвищення продуктивності праці на 12%. Відповідно зростання продуктивності праці призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на такий самий же відсоток. Крім того ТОВ «Мрія» отримає ряд соціальних ефектів, які полягають у поліпшенні умов праці, формування лояльності персоналу до підприємства, покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі тощо.

Таким чином, з метою удосконалення стилю керівництва на ТОВ «Мрія» запропоновано вищому керівництву товариства взяти участь в спеціалізованих тренінгах. Участь у них дозволить директору ТОВ «Мрія» оволодіти сучасними прийомами та методами управління персоналом.

Також з метою удосконалення стилю керівництва ТОВ «Мрія» запропоновано знизити рівень використання адміністративних методів, та активізувати економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це дозволить змінити стиль керівництва, а саме послабити ознаки адміністративного стилю управління та посилити демократичний стиль управління.

Що стосується позитивного економічного результату, то він полягатиме у підвищенні результативності праці персоналу, що у кінцевому рахунку сприятиме зростанню розміру прибутку ТОВ «Мрія».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи досягнуто головної мети та виконано усі завдання, які ставилися на початку. За результатами цього можемо зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст стилю керівництва. У загальному під стилем керівництва слід розуміти сукупність методів, прийомів, принципів, норм, які використовує керівник для впливу на колектив. Від стилю управління залежить результативність підлеглих, досягнення поставлених цілей. Універсального стилю управління не існує, всі люди різні, відповідно й манера спілкування, арсенал методів управління може кардинально різнитися. Часто менеджери роблять помилку, використовуючи той самий стиль для всіх, незалежно від здібностей, умов чи мотивації.

2. Надано характеристику стилям керівництва менеджера. Важливою умовою забезпечення ефективної роботи персоналу є правильно підібраний стиль управління, який дозволить направляти трудовий колектив для досягнення спільних цілей. Стиль управління – це те, як менеджер підприємства поводить під час спілкування з трудовим колективом, які методи використовує для управління ним. За традиційним підходом існує три стилі управління: демократичний, авторитарний та ліберальний.

3. Надано загальну характеристику бази дослідження. ТОВ «Мрія» є вітчизняним підприємством, яке пропонує широкий асортимент послуг та продуктів. Основним видом діяльності товариства є виробництво аграрної продукції. Незважаючи на війну, ТОВ «Мрія» продовжує своє функціонування та розвиток.

4. Проведено аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Мрія». Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що товариство є досить успішним та прибутковим підприємством, яке щороку нарощує обсяги своєї діяльності.

5. Досліджено стиль керівництва на ТОВ «Мрія». Результати проведеного дослідження дозволили встановити, що на ТОВ «Мрія» переважає

авторитарний стиль управління. Директор товариства прагне все контролювати, вимагає високого рівня стандартизованості, суворого дотримання стандартів, інструкцій та правил, рівень довіри до працівників вкрай низький. Значна перевага на підприємстві віддається адміністративним методам та не у повній мірі використовуються дві інші групи методів. З огляду на виявлені проблеми можемо констатувати про те, що ТОВ «Мрія» має резерви щодо удосконалення та підвищення своєї ефективності.

6. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності стилю управління на ТОВ «Мрія». З метою удосконалення стилю керівництва запропоновано вищому керівництву товариства взяти участь у спеціалізованих тренінгах. Участь у них дозволить директору ТОВ «Мрія» оволодіти сучасними прийомами та методами управління персоналом. Також з метою удосконалення стилю керівництва ТОВ «Мрія» запропоновано знизити рівень використання адміністративних методів та активізувати економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це дозволить змінити стиль керівництва, а саме послабити ознаки адміністративного стилю управління та посилити демократичний стиль управління. Проведена оцінка показала, що впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення стилю керівництва є економічно вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безчасний О.У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73-82.
2. Бородієнко О. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств. *Молодь і ринок*. 2017. № 7. С. 109-115.
3. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 80 с.
4. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 165 с.
5. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ. 2019. Т. 2. С. 42-50.
6. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 52-63.
7. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
9. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 35. С. 288-296.
10. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
11. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних

витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 224 с.

12. Казанджі А.В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 254-259.

13. Кірашук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилі керівництва та роль імісце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88-94.

14. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства тарозробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.

15. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.

16. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.

17. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

18. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць*. 2016. С. 296-303.

19. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

20. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

21. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105-122.
22. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.
23. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.
24. Сингаївська І.В., Федорець С.Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. Вип. 29. 2017. С. 197-205.
25. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
26. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
27. Церковна А.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222-237.
28. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.
29. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2018. №8. С. 198-204.
30. Britchenko I.G., Smerichevskyi S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2018. vol. 217. P. 115-121.

ДОДАТКИ

Анкета

Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. В інші колонці відмітьте ту характеристику, яка б для вас була найбільш бажаною. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

№	Варіант	Питання	Існуючий стан	Бажаний стан
1	А	Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому		
	Б	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить		
	В	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання		
2	А	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить		
	Б	Наказувати не вміє		
	В	Наказує так, що хочеться виконати		
3	А	Він вимагає безвідмовного виконання підпорядкування заступників та працівників		
	Б	Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником		
	В	Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками		
4	А	Його цікавить лише виконання плану, а не ставлення людей один до одного		
	Б	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально		
	В	Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колектив		
5	А	Ініціатива підлеглих керівників не приймається		
	Б	Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового		
	В	Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно		
6	А	Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це		
	Б	Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить		
	В	На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї		
7	А	Керівник одноосібно приймає рішення чи відміння їх		
	Б	Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність		
	В	Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими		

8	А	Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили		
	Б	Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику		
	В	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками		
9	А	Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими		
	Б	Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих		
	В	Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати		
10	А	Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало		
	Б	У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість		
	В	Завжди поводить ся зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо		
11	А	У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва		
	Б	У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками		
	В	Критична ситуація не змінює способу керівництва		
12	А	Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий		
	Б	Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку		
	В	Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших		
13	А	Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придиркуватим		
	Б	Мабуть, від досить вимогливий керівник		
	В	Від вимогливий, але одночасно і справедливий		
14	А	Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу		
	Б	Контролює роботу нерегулярно		
	В	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих		
15	А	Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження		
	Б	Не може впливати на дисципліну		
	В	Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок		
16	А	В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі		
	Б	Керівник не цікавиться роботою підлеглих		
	В	З керівником працювати цікаво		

Рис. 1. Основні завдання стилю керівництва[17]



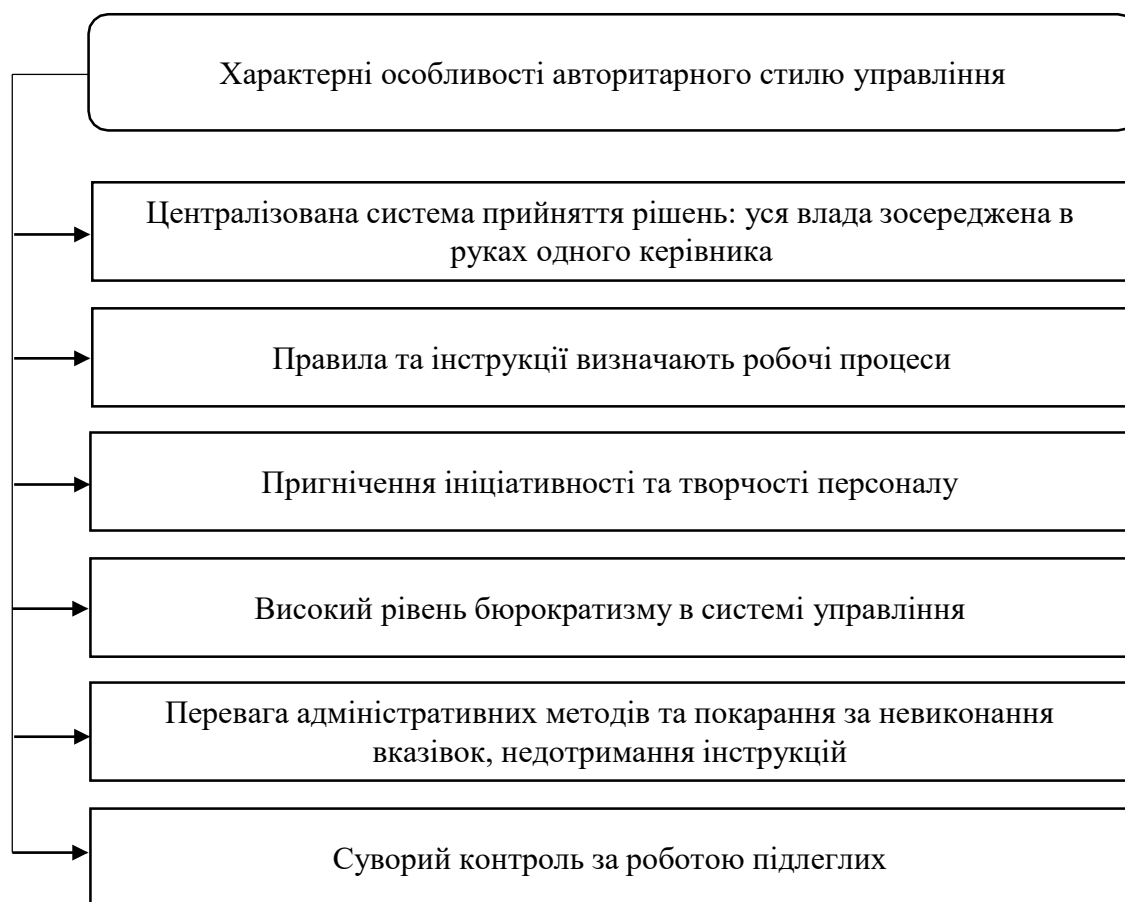


Рис. 2. Характерні особливості авторитарного стилю управління

Джерело: сформовано автором

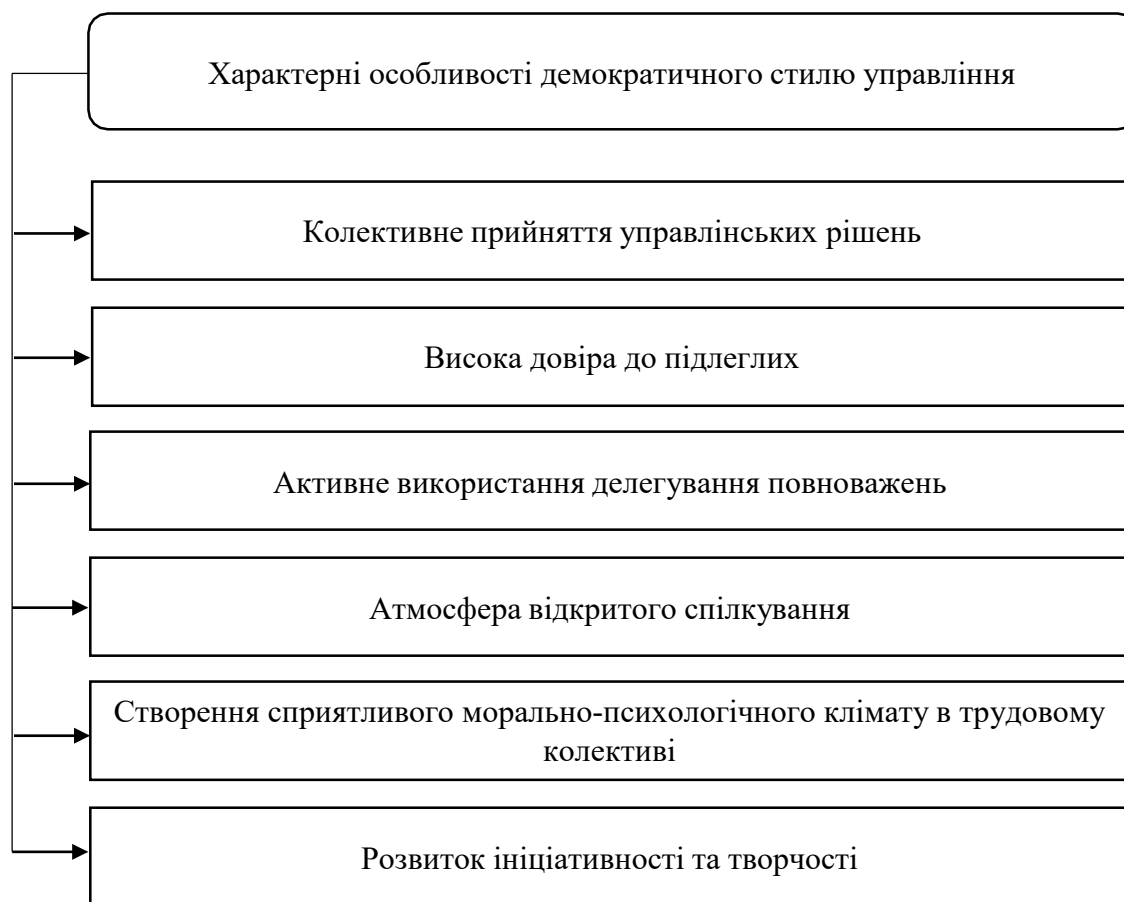


Рис. 3. Характерні особливості демократичного стилю управління

Джерело: сформовано автором

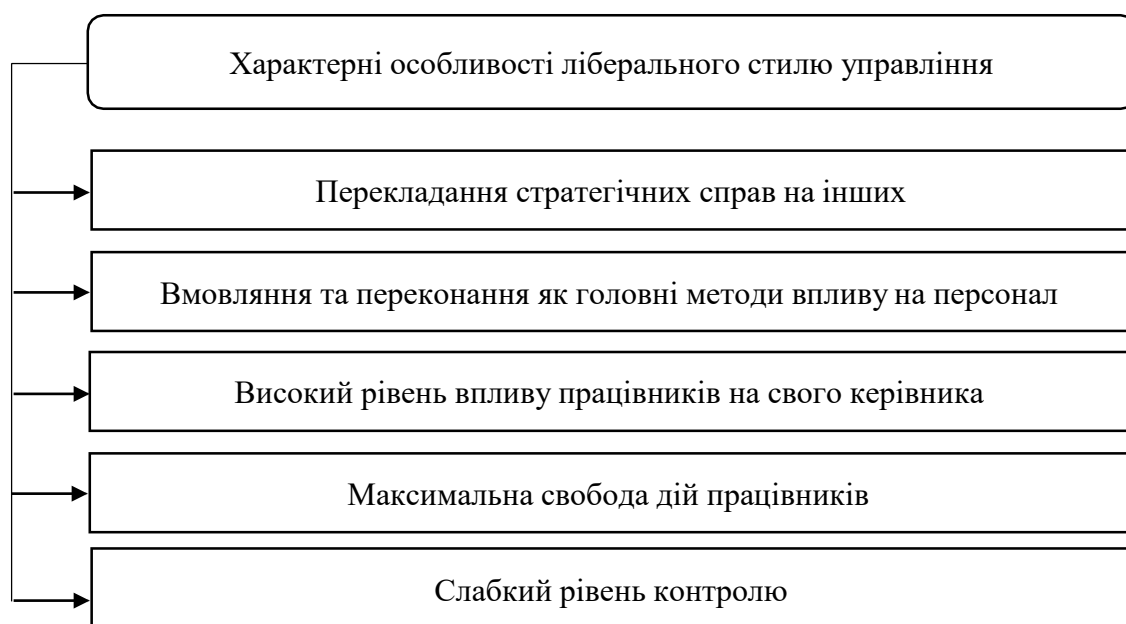


Рис. 4. Характерні особливості ліберального стилю управління

Джерело: сформовано автором

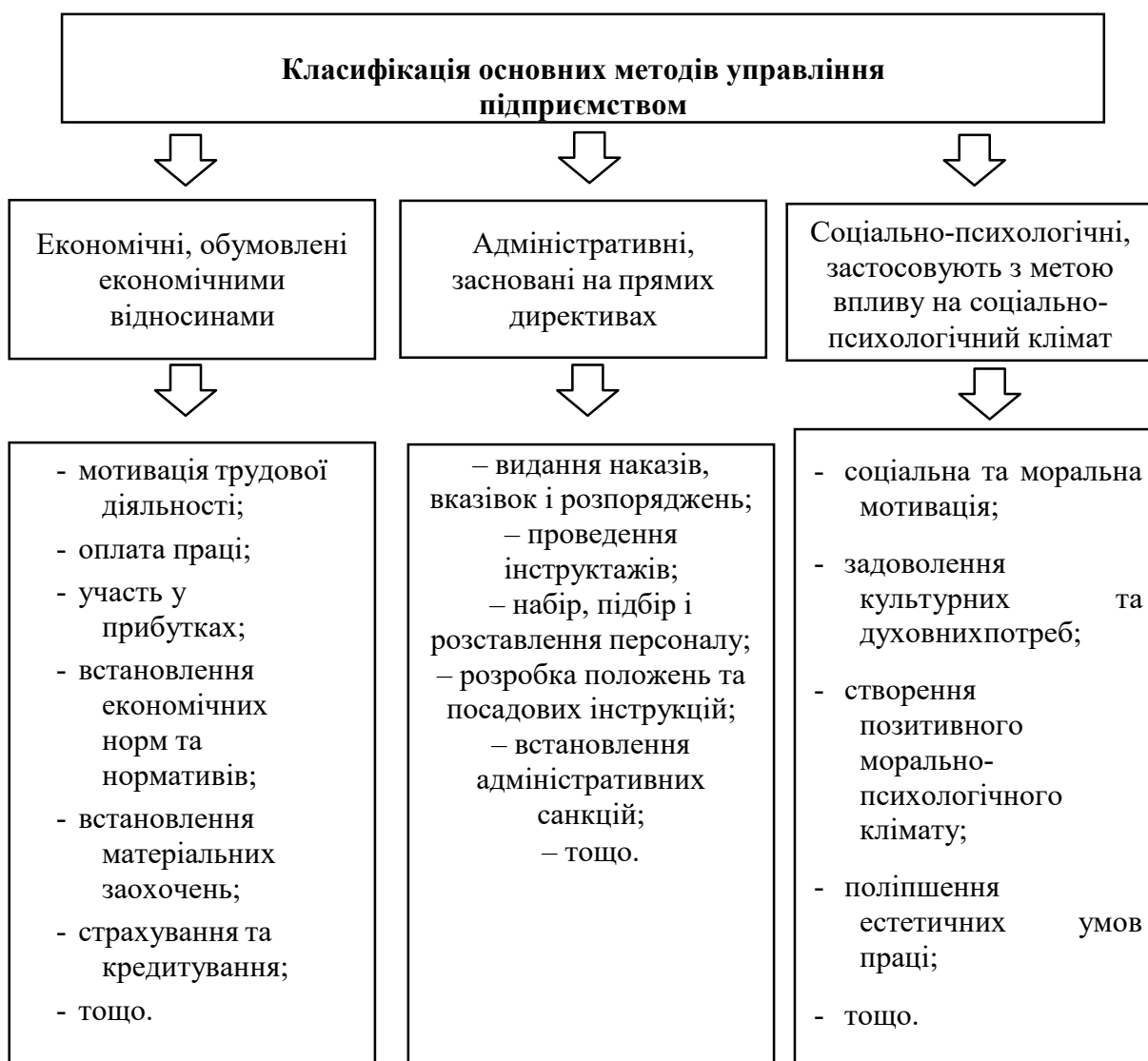


Рис. 5. Класифікація основних методів управління підприємством

Джерело: сформовано автором